OCTOBER, 1999

THE BEAVERBROOK AUDITORIUM

VIABILITY AND BUSINESS PLAN STUDY

EXECUTIVE SUMMARY

This publication is funded under the Canada/New Brunswick Regional Economic Development Agreement (REDA). The Agreement is administered for the federal government by the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) and for the provincial government by the Regional Development Corporation.

Cette publication est financée en vertu de l'Entente Canada/Nouveau-Brunswick sur le développement économique régional (EDER). L'Entente est administrée pour le gouvernement fédéral par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et pour le gouvernement provincial par la Societé d'aménagement régional.

New Nouveau Brunswick

Atlantic Canada Opportunities Agency | Agence de promotion économique du Canada atlantique

Canada

KENNEDY, STEVENSON
& COMPANY
Chartered Accountants
A member of Horwath International

567 Coverdale Rd.
Riverview, N.B., Canada
E1B 3K7

(506) 387-4044
(506) 387-7270 Fax

THE BEAVERBROOK AUDITORIUM
VIABILITY AND BUSINESS PLAN STUDY
OCTOBER 1999

EXECUTIVE SUMMARY AND ACTION PLAN

Events Leading to Current Situation

The business problem existing today is a culmination over 5 or 6 years of various factors all contributing singly and in combination to undermine the financial viability of Beaverbrook Auditorium and its two operating functions of TNB and the Playhouse. Factors contributing to this crisis include:

i) Ineffective management which was not capable of recognizing the business problems and of initiating sound management decisions and plans to direct and make necessary changes.

ii) A board that became tired and overwhelmed by the magnitude of the burdening deficit to a point that difficult decisions were not timely implemented.

iii) Loss of an artistic vision for the theatre.

iv) Expansion of "new theatre style venues" in sister communities of Moncton and Saint John.

As these contributing factors emerged, they resulted in a significant loss of support for TNB, the touring theatre company. Attendance declined, earned revenues dropped, Canada Council funding and support was cut.

The Beaverbrook Foundation, a major funding supporter also experienced difficulties and was forced to dramatically decrease its annual financial contribution.

Today a crisis situation does exist and requires adoption of a business plan to permit the organization time to work out its problems over a three to five year time frame. Support from the Province of New Brunswick is a critical component of this business plan.

Critical Issues and Timing Considerations for the Province

The organization is insolvent and carries a large deficit of close to $500,000. Operations in the last fiscal year ending June 30, 1999 required an emergency and non-reoccurring $230,000 grant from the Province of New Brunswick to break even. Projections for the current year ending June 30, 2000 call for larger losses, which will require increased funding from several agencies including $350,000 from the Province of New Brunswick. **The most pressing matter is the critical cash shortage. Existing banking arrangements will be maximized by the end of October 1999. An infusion of cash or an increase in the operating line is required immediately or the organization will begin defaulting on its obligations including regular payroll amounts.**

The Business Plan for the renewal of TNB will require a five-year commitment from the Provincial Government. Immediate action and decisions by November 1999 are required to fund the accumulated deficit of $500,000 and to provide a grant increase of $350,000 to stabilize 1999-2000 operation as the transition business plan is put into effect. Annual grants through years 2000-2004 will be required until the results of increasing earned revenues and support from other funding partners is achieved.

The funding of the Province for the next theatre season of 2000-2001 must be committed by March 2000 to allow contracts to be put in place and allow subscription sales for the following season to be collected. Feedback on the progress achieved on the recovery plans and the future intentions of the other funding partners should be known by this date.

The completion of annual progress statements will be mandated to monitor the progress towards achievement of business plan objectives prior to releasing any future annual commitment of the Province.

General Conclusions

Our review of operations has shown that expenses have been held in line. Labour costs comprise over half of the expenditures and we found these costs to be controlled with no evidence of overstaffing. Wage rates and periods of seasonal employment are kept to a minimum. **The disastrous results in the past three seasons has been the result of a revenue decline or "gap" with expenditures being held at levels required to support the infrastructure.** Decreases in funding from two sources, the Canada Council and the Beaverbrook Foundation, on a combined basis, account for a drop in funding levels of $250,000 from levels received in 1995 and to which the organization was unable to respond with appropriate levels of cost reduction.

Future operational plans must also deal with recent serious declines in attendance. Reversing this trend has become the key focus of the recommendations of the business plans and the efforts of management. This decline in attendance not only impacted box office revenues, but its effect has been felt through the reduction of sponsor support and funding agencies commitment.

Attendance has dropped in all venues but especially in Moncton and Saint John with 50% decreases in recent years. The theatre has become increasingly Fredericton based in the composition of its sales. **It is probably more the case that TNB has not adapted to the new environment brought about with the introduction of presenting theatres in each of Moncton and Saint John.** TNB may be perceived in these centres as more of a revenue competitor for subscriptions, single tickets and corporate sponsors than as a good rental client and strategic theatre partner. **Strong leadership by TNB is required to build the alliances necessary to overcome attitudes and make TNB a strong Province wide theatre company.**

Former management was not properly prepared or skilled to deal with these challenges. The Board did not take charge of the situation soon enough to change management and direct the organization through the business crisis.

Today the Board composition and strengths have been improved. New management with the strong skill sets required to introduce change and provide necessary leadership to direct have been engaged. Both changes are viewed as a strong commitment by the organization to achieve renewal and prevent reoccurrence of recent destabilizing events.

Specific Recommendations

I The Board be required to re-establish its mandate for the next generation with a clear statement of its mission-vision-goals for the next decade -

- Ensure leadership from the Board on down is focused and energetic and is periodically re-challenged to establish the direction for the organization, its management and employees.

II The Board and Management undertake an aggressive communication plan to promote the newly appointed Artistic Director as evidence of renewed vision -

- Change becomes an opportunity to develop/grow not something to hide behind. Must be comfortable with this vision as the Artistic Director will be required to articulate these goals in his artistic plan put forward to the Canada Council. Canada Council has in the past described TNB's goals as weakly defined.

III The Board and Management re-establish mandate for the **"core business"** -

- Accept that a shift in the market place has taken place and communicate an attitude of **"trusteeship"** for TNB rather than **"ownership"** of TNB.

- Establish support for programs from other major market venues through co-operative ventures, partnering and revenue sharing.

- Use of a TNB Theatre committee and the various arts community organizations to expand vision and goals and acceptance of TNB as **"provincial theatre company."** This will provide a knowledgeable and respected feedback mechanism to analyze the successes and failures of each play.

- Obtain professional marketing assistance to help define and develop audience. This will require audience sampling and may result in major changes in use of marketing media, target audiences and timing and structure for ticket sales campaigns, as well as marketing assistance in approaching and retaining sponsorship.

IV The TNB Theatre committee establish a multi-year program to assist and promote the Artistic Director to develop an emotional link with Theatre supporters -

- This individual becomes the focal point of the community – audience – sponsors - and grant agencies for the theatre.

- While there are draw backs to creating an **"on air"** or in this case **"on stage"** personality, the individual has to be recognized and accepted as the leader of the artistic direction of the organization.

- Requires a repetitive measurement and monitoring process to ensure investment by the organization is well placed in both the program and in the talents of the individual. Canada Council's Flying Squad program may assist in establishing monitoring techniques and criteria that strengthens and keeps consistent the organizations artistic focus and evaluation of the job done by the Artistic Director.

- Communication of this vision and program is essential to bring grant agencies back on stream and to build audience participation. This is not a theoretical exercise as it will form the basis of the next Canada Council submission. An artistic action plan would consider and address Canada Council's criticism of TNB in its latest peer review including lack of community involvement, rehearsal time questions, lack of clear artistic agenda and demonstration of artistic leadership ability of the Artistic Director. The selection of plays for the 2000-2001 season must be defended by a brief which ensures these plays meet with the Artistic Director's and TNB's vision.

V Develop a mandate for **"Venue"** that is more focused to the local market of Fredericton -

- Market place of Province has changed since 1964 with addition of complementary/competing facilities in the major market centres.

- The uniqueness of this facility has been lost with the new additions and perhaps more importantly there is an ongoing erosion of sponsors traditionally supportive of TNB/Playhouse.

- Venue has to become **"part of fabric of the city"** requiring a **"Fredericton approach"** to develop exposure and use for the building within the region of Fredericton.

- Increased use of the facility and associated revenues meets the long range objectives of the Foundation and Municipality and will assist immediate goals of strengthening grant support for facility over a 3 to 5 year term.

- Creation of a strong committee of the board to enhance image in community and assist management with a sales campaign for the facility and guidelines to establish policies for partnering, co-sponsoring, satellite programs, community usage and the establishment of marketing program to accomplish objectives.

- This creates a unique opportunity to expand non-board participation through selection of community representatives from such backgrounds as the Mayor and Council, City Manager, UNB and St. Thomas Presidents, Chamber of Commerce representative, Student Union Presidents, Downtown Merchants Association representatives plus members of the cultural and business community of Fredericton.

- This committee must become knowledgeable of the structural shortcomings in the building as the vision developed here of what the Playhouse should be will form the ground support for a capital campaign.

VI Deficit Management Plan -

- The organization's problems are so severe and have developed to such a state that a work out plan will take 3 to 5 years to reverse current trends and stabilize the business. The restructuring plan and its recommendations for funding support can not be solved in a one year approach.

- We have conducted a review of budgeting, cost allocation programs and analysis of costs and expenses.

- We have concluded that management has and currently does exercise sufficient direction to authorize and control costs.

- The deficit management plan will have three thrusts:

    a) Dealing with existing debt
    b) Five year stabilization commitment from the Province in partnership with Individual Civic and Foundation funding goals.
    c) Marketing initiatives of the organization to achieve generated revenue targets necessary for longer term viability.

<u>Existing Debt</u> -

- Our proposal recommends use of a preferred share issue or forgivable debt instrument as the means of documenting a finance agreement with the Province.

- We have evaluated many possible methods of dealing with the unfunded deficit of approximately $500,000 and concluded:

  a) All were not time effective.
  b) Normal commercial arrangements would not meet with success without further guarantees.
  c) A private/corporate appeal would fail.

- Our recommendation specifically requests support from the Province, perhaps through its development agency/program in the form of a subordinated loan for $500,000 to fund up the deficit.

- Ideally this cash contribution should become an equity injection for financial statement presentation purposes. We have proposed that the loan agreement contain clauses that permits conversion of the subordinated debt to an issue of preferred shares, as and when they can be authorized by change in articles of incorporation.

- The preferred shares so authorized and issued would contain certain other covenants such as:

  a) Right to redemption at par.
  b) Dividend to be non cumulative and only as declared by the Board.
  c) Right of representation on Board.
  d) Future redemption fixed at a percentage rate of 5% of the future capital campaign funds raised to a maximum of shares issued and outstanding.
  e) Clause that grants a right of forgiveness as target increases in earned revenue and profit results are achieved.
  f) The finance assistance so provided in effect becomes a business investment by the Province and should be in place by December 31, 1999.

<u>Stabilization Commitment</u> -

- The company will require a stabilization commitment from the Province to support operations.

- This annual grant will be required in addition to current annual support received through the cultural affairs branch.

- The provincial stabilization commitment should be received in partnership with funding from other support agencies.

- Table of new and additional support by sources:

Fiscal Year	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04
Source					
Province	350,000	350,000	350,000	250,000	150,000
Municipal	50,000	50,000	50,000	75,000	75,000
Foundation	25,000	25,000	25,000	50,000	50,000
Appeal	25,000	25,000	25,000	--	--
Earned Revenues	--	--	25,000	75,000	150,000
Canada Council	--	--	--	--	25,000

- Growth in municipal support to assist with facility operating costs is an integral part of the stabilization plan. Currently the facility, a gift to the City of Fredericton, is not perceived by the residents as a community venue and is narrowly viewed as only the home of TNB. Increased City Council financial support unfortunately is not likely to be committed until this situation changes.

- Board and management have and are making representations to Council to increase level of municipal support over a period of years to bring funding more in line with sister communities of Moncton and Saint John.

- Support in the past from Fredericton has assisted with property taxes and with capital and maintenance needs of the building. Future grants and additional funding have to reflect the need to fund the other operating costs of the facility and attempts by the organization to create a broader base of usage of the building for community events and entertainment.

- The combined sources of new funding and revenues outlined are achievable targets.

Marketing Initiatives –

- Build alliances in major market Venues through co-sponsor, revenue sharing, co-op shared advertising and promotion.

- The current timing for subscription sales should be challenged through market sampling to determine if results could be improved with a sales campaign timing targeted closer to the plays.

- Tour to minor markets is still an important aspect of theatre company. To limit financial exposure, recommend return to a former practice of ticket marketing through local groups to enhance audience attendance. Participating groups can use as a fundraiser and sell at face value but receive at a discount. Candidate organizations might include Rotary Clubs, Schools, Women's Institutes, IODE's, Richelieu Clubs.

- Venue activity for building from Fredericton initially/totally will not add significant revenue dollars until there is more flexibility in the structure. Benefit is increased awareness, use, acceptance and participation from Fredericton community so that the Playhouse becomes one of the family entertainment facilities. Set targets for rental activity, presentation events and presentation sponsors. Grow into the **"Playhouse Presents"** series of performances. The Universities and their student unions or law schools may co-sponsor entertainment or a lecture series.

- Push for increased cooperation with Imperial and Capital Theatres in organizing touring dates and sharing on costs for acts who may appear at at least two of the three Venues. The Capital expressed interest in furthering this initiative.

- Establish reduced hall rental rates or allow staff flexibility for local non-profit organizations. While management must watch the labour demands these groups place when assessing cost or net return to the Playhouse, the visibility increase is required.

- Increase theatre awareness through satellite programs, certainly summer tourist season in conjunction with civic promotion programs.

- Changes to ticket marketing – with declining interest in subscriber series, second selling campaign is required to market multi-pack and single ticket sales.

- Market sampling to add professionally gathered data to support pricing, demographics, media usage and timing. Professional assistance required to package a fresh and more exciting image for TNB. This is likely to develop a theme of a Province wide organization and capture some feel of energy and uniqueness for this 30 year old theatre company.

- Crucial to get size of the house increased to add a winning atmosphere and sense of fulfillment to sponsors. More tickets to sponsors, Venue comps, giveaways for radio and television could all add to the audience and offset marketing expenditure. Consider stronger use of school discount programs. Initiatives for seniors could include arrangements for transportation rather than discounts. It is necessary to set goals for attendance at 50-60% of capacity with revenue considerations in the initial period second to attendance. Planned significant giveaways rather than last minute efforts based on ticket sales will be more productive in enhancing audience attendance and marketing efforts in future.

- More activity needed to justify box office costs. Manpower and location now exist to become **"Fredericton's Ticket Central."** What arrangements can be made with the Aitken Centre, Universities? Explore alternative revenue sources of income for box office.

- Structural changes, building reconfiguration will in future allow greater Playhouse revenue diversification including income from the second stage, more non auditorium rentals, perhaps even commercial rentals of space.

VII Facilities/Capital Appeal -

- Deficiencies and state of maintenance in the physical building and equipment have in large measure not improved since the 1997 report of Genovese.

- Facilities can be generally described as single use. The sound separation, room size and configuration, location of ground floor administration and lack of segregated area for workshop all contribute to lack of utilization of the facility.

- The future for the structure should provide separated workshop, location of administration in second floor space, smaller multi use theatre style rooms to accommodate performance or rental, expanded common foyer area, upgrades to heating/ventilation and other services.

- These needs can only be accomplished by a capital appeal properly planned and chaired with sufficient lead time to take advantage of changes outlined for period to 2002-2003. Planning for this campaign should be set in motion by the Board commencing this fiscal year.

- In the interim a planned maintenance program can be put in place by an outside contractor to limit exposure to possible major replacement costs.

- It is not the goal or intent of this report to suggest that capital spending is the solution to current economic woes. Rather it is our intent to raise awareness that this is part of a large ten year management program for development of the facility.

KENNEDY, STEVENSON
& COMPANY
Chartered Accountants
A member of Horwath International

567 Coverdale Rd.
Riverview, N.B., Canada
E1B 3K7

(506) 387-4044
(506) 387-7270 Fax

December 7, 1999

Economic Development Tourism, Culture
Arts Development Branch
2nd Floor, Marysville, Place
Fredericton, NB
E3A 5T8

Attention: Desmond Maillet

Dear Mr. Maillet:

You have requested a further clarification of our comment on page 7 of the executive summary. Our comment was that the structure was a gift or bequest to the citizen of New Brunswick with the facility located in the city of Fredericton. This was to draw a contrast to Moncton and Saint John where the communities had to acquire similar structures through extensive private and government funding.

I trust this clarifies the comment which was not intended to imply that the structure was a gift to Fredericton solely.

Yours truly,
KENNEDY, STEVENSON & COMPANY

Dave Stevenson, C.A.
Partner

DWS/cjg

Octobre 1999

THE BEAVERBROOK AUDITORIUM

Étude de viabilité et du plan d'affaires
Résumé

This publication is funded under the Canada/New Brunswick Regional Economic Development Agreement (REDA). The Agreement is administered for the federal government by the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) and for the provincial government by the Regional Development Corporation.

Cette publication est financée en vertu de l'Entente Canada/Nouveau-Brunswick sur le développement économique régional (EDER). L'Entente est administrée pour le gouvernement fédéral par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et pour le gouvernement provincial par la Societé d'aménagement régional.

New Nouveau Brunswick

Atlantic Canada Opportunities Agency
Agence de promotion économique du Canada atlantique
Canada

RÉSUMÉ ET PLAN D'ACTION

Historique

Le problème actuel est le point culminant de divers facteurs ayant, au cours des cinq ou six dernières années, contribué à eux seuls et ensemble à miner la viabilité financière de Beaverbrook Auditorium et de ses deux composantes, soit le Theatre New Brunswick (TNB) et le Playhouse. Parmi ces facteurs, notons :

i) l'inefficacité de la direction, qui n'a pu reconnaître les problèmes ni prendre de décisions de gestion judicieuses ou de dispositions visant à donner une orientation et à apporter les changements nécessaires;

ii) le conseil d'administration, qui s'est lassé et s'est vu dépassé par l'ampleur du déficit au point qu'il était incapable de mettre en œuvre de façon opportune les décisions difficiles;

iii) la perte d'une vision artistique pour le théâtre;

iv) l'arrivée de « troupes nouveau genre » dans les collectivités de Moncton et Saint John.

Au fur et à mesure que ces problèmes naissaient, ils se traduisaient par une perte considérable de soutien pour la compagnie théâtrale itinérante qu'est le TNB. L'assistance a diminué, les revenus ont chuté, et le financement et le soutien provenant du Conseil des arts du Canada ont été coupés.

La Fondation Beaverbrook, une des principales sources de financement de l'organisme, a également connu des difficultés et a dû réduire considérablement sa contribution financière annuelle.

Aujourd'hui, il existe une véritable situation de crise, qui nécessite l'adoption d'un plan d'affaires donnant à l'organisme le temps de régler ses problèmes au cours des trois à cinq prochaines années. L'appui du gouvernement du Nouveau-Brunswick est une composante essentielle de ce plan d'affaires.

Questions essentielles et échéanciers gouvernementaux

L'organisme est insolvable et accuse un déficit considérable de près de 500 000 $. Entre autres, l'organisme a dû demander au gouvernement provincial de lui accorder une subvention d'urgence et non-renouvelable de 230 000 $ pour équilibrer son budget pour l'exercice financier se terminant le 30 juin 1999. On prévoit des pertes encore plus importantes pour l'exercice prenant fin le 30 juin 2000, déficit qu'il faudra combler grâce au financement accru de plusieurs organismes, dont 350 000 $ du gouvernement du Nouveau-Brunswick. **Le problème le plus pressant que l'organisme doit régler est le manque de fonds. Les ententes bancaires actuelles viennent à échéance à la fin octobre 1999. Par conséquent, il est nécessaire d'injecter immédiatement des fonds dans l'organisme ou d'augmenter sa marge de crédit; sinon, l'organisme devra commencer à manquer à ses obligations, y compris le paiement des salaires réguliers.**

Le plan d'affaires pour le renouvellement du TNB nécessitera un engagement de cinq ans du gouvernement provincial. Alors que le plan d'affaires provisoire est mis en œuvre, le gouvernement devra donc, d'ici novembre 1999, prendre les dispositions et les décisions nécessaires pour combler le déficit accumulé de 500 000 $ et pour fournir une subvention supplémentaire de 350 000 $ afin d'équilibrer le budget de 1999-2000. L'organisme aura besoin de recevoir des subventions annuelles entre 2000 et 2004 jusqu'à ce que les objectifs de revenus et de soutien financier des autres partenaires financiers soient atteints.

Le financement provenant du gouvernement provincial pour la saison de théâtre de 2000-2001 doit être alloué d'ici le mois de mars 2000 afin de finaliser les contrats et de pouvoir procéder à la vente d'abonnements pour la saison suivante. Il serait également souhaitable de connaître avant la fin de mars 2000 la rétroaction sur les progrès réalisés relativement au plan de relance et les intentions des autres partenaires financiers.

Il est essentiel de finaliser les énoncés de progrès annuels afin de pouvoir faire le suivi des objectifs du plan d'affaires avant de dispenser le gouvernement provincial de tout engagement financier.

Conclusions générales

Notre examen des activités de l'organisme a révélé que celui-ci a réussi à contrôler ses dépenses. Les coûts de la main-d'œuvre représentent plus de la moitié des dépenses totales et nous avons trouvé que l'organisme maintenait ces coûts; il n'y a pas de personnel excédentaire. Les salaires et les périodes de travail saisonnier sont gardées au strict minimum. **Les résultats désastreux des trois dernières saisons sont survenus à cause de la baisse des revenus ou, en d'autres mots, de l'écart entre les revenus et les dépenses nécessaires pour soutenir l'infrastructure.** La baisse du financement du Conseil des arts du Canada et de la Fondation Beaverbrook représente une diminution de l'ordre de 250 000 $ comparativement à 1995. L'organisme n'a pu réduire suffisamment ses coûts d'exploitation pour s'adapter à cette baisse de revenus.

Les plans d'exploitation futurs doivent également mettre l'accent sur la baisse importante du nombre de spectateurs. Le renversement de cette tendance est devenu une des composantes clés des recommandations comprises dans le plan d'affaires ainsi que des efforts de la direction. Cette baisse a un impact non seulement sur les revenus de la billetterie, mais aussi sur le soutien des commanditaires et l'engagement des agences de financement.

L'assistance a diminué dans les trois villes, mais surtout à Moncton et à Saint John, où le nombre de spectateurs a chuté de 50 % depuis quelques années. Les ventes de billets sont de plus en plus concentrées à Fredericton. **Cette baisse s'explique probablement par le fait que le TNB a été incapable de s'adapter aux réalités d'aujourd'hui attribuables au concept « Le théâtre présente... » à Moncton et Saint John.** Il est possible que le TNB soit vu dans ces villes comme un compétiteur au niveau des revenus d'abonnement, de billets individuels et des entreprises commanditaires, plutôt que comme un bon locataire et un partenaire stratégique. **Le TNB doit se doter d'une direction solide afin de conclure les alliances nécessaires pour changer les attitudes et ainsi devenir une véritable compagnie théâtrale provinciale.**

L'ancienne direction n'était pas suffisamment préparée ni qualifiée pour relever ces défis. Le conseil d'administration n'a pas pris la situation en main assez tôt pour remplacer les gestionnaires et sortir l'organisme de cette crise financière.

Aujourd'hui, la composition et les forces du conseil se sont améliorées. En effet, la nouvelle direction est dotée des compétences solides dont elle a besoin pour apporter des changements et faire preuve de leadership. Cette nouvelle orientation témoigne de l'engagement qu'a pris l'organisme en vue de se renouveler et de prévenir toute autre crise semblable.

Recommandations précises

I Que le conseil redéfinisse son mandat pour la prochaine génération en y incluant une mission, une vision et des objectifs clairs pour les dix prochaines années.

- Faire en sorte que tous les membres du conseil fassent preuve d'un leadership solide et dynamique et que ce leadership soit mis à l'essai régulièrement afin d'orienter l'organisme, les gestionnaires et les employés.

II Que le Conseil et la direction mettent en œuvre un plan de communication dynamique visant à promouvoir le nouveau directeur artistique, ce qui témoignera de la nouvelle vision de l'organisme.

- Le changement constitue une occasion de développement et de croissance; ce n'est pas quelque chose dont il faut avoir peur. L'organisme doit être à l'aise avec cette vision, comme il reviendra au directeur artistique d'inclure ces objectifs dans le plan artistique qu'il soumettra au Conseil des arts du Canada. Par le passé, ce dernier a affirmé que les buts du TNB étaient piètrement définis.

III Que le conseil et la direction redéfinissent la partie du mandat touchant aux « **activités de base** ».

- L'organisme doit accepter l'évolution du marché et parler de « **tuteurs** » du TNB au lieu de « **propriétaires** » du TNB.

- L'organisme doit chercher à obtenir l'appui des autres théâtres de marchés importants pour ses programmes grâce à des initiatives conjointes, des partenariats et le partage des revenus.

- L'organisme doit se servir d'un comité du TNB et d'autres organismes de la communauté artistique pour réaliser sa vision et ses objectifs et pour faire reconnaître le TNB comme une « **compagnie théâtrale provinciale** ». Cela s'avérera une source de rétroaction fiable dans l'analyse des points forts et des points faibles de chaque pièce.

- L'organisme doit faire appel à des services professionnels de marketing afin de l'aider à cibler et à développer la clientèle. Il faudra sonder le public assistant aux pièces et s'attendre à ce que le recours aux médias, les publics cibles, le calendrier et la structure des campagnes de vente des billets, ainsi que la façon dont les agences de marketing attirent et gardent les commanditaires, changent de façon significative.

IV Que le comité du TNB crée un programme pluriannuel pour aider et promouvoir le directeur artistique dans le développement d'un lien affectif entre l'organisme et la clientèle du Théâtre.

- Le directeur artistique devient le centre d'intérêt de la collectivité, du public, des commanditaires et des organismes qui financent le théâtre.

- Bien qu'il y ait des inconvénients à la création d'une personnalité publique, cette personne doit être reconnue et acceptée comme le chef de la direction artistique de l'organisme.

- Cette recommandation nécessite également un outil d'évaluation et de suivi continus afin de s'assurer que l'organisme investit dans le bon programme et la bonne personne. Le programme *La brigade volante* du Conseil des arts du Canada pourrait aider l'organisme à établir des outils et des critères de suivi qui permettraient de renforcer les objectifs artistiques de l'organisme et d'évaluer le travail du directeur artistique en tenant compte de ceux-ci.

- La communication de cette vision et de ce programme est essentielle au regain d'intérêt des organismes de financement et à la participation du public. Il ne s'agit pas d'un exercice théorique, mais plutôt de ce qui formera le fondement de la prochaine demande au Conseil des arts du Canada. Le plan d'action artistique devra tenir compte des critiques du Conseil à l'égard du TNB dans la dernière évaluation de ses pairs, notamment le manque de participation au sein de la collectivité, l'heure des répétitions, l'absence d'un programme artistique clair et le manque de leadership de la part du directeur artistique. Le choix des pièces pour la saison 2000-2001 doit être appuyé d'un mémoire qui garantit que les pièces reflètent la vision du directeur artistique et du TNB.

V Que l'organisme élabore un mandat mettant l'accent sur un « **théâtre** » pour la région de Fredericton.

- Le marché provincial a changé depuis 1964 en raison de la concurrence créée par les autres théâtres qui se sont établis dans les principaux centres urbains.

- Le théâtre a perdu son caractère unique à cause de ces nouveaux théâtres et, par-dessus tout, parce que le TNB/Playhouse a perdu beaucoup de ses commanditaires traditionnels.

- Le théâtre doit « **faire partie du tissu de la ville** », d'où la nécessité d'une « **approche axée sur la ville de Fredericton** » permettant d'accroître sa visibilité et l'utilisation de l'édifice dans la région de Fredericton.

- L'utilisation accrue des installations et les revenus qui en découlent cadrent bien avec les objectifs à long terme de la Fondation et de la Municipalité, et cela permettra la réalisation de l'objectif immédiat, soit l'augmentation du soutien financier d'ici trois à cinq ans.

- L'organisme devrait créer un comité de direction en vue d'améliorer son image au sein de la collectivité et d'aider les gestionnaires dans les campagnes de ventes de billets; dans l'élaboration de lignes directrices concernant l'établissement de politiques pour les partenariats, les co-commandites, les programmes satellites, l'utilisation communautaire; ainsi que dans l'établissement d'un plan de marketing pour atteindre ces objectifs.

- Ceci représente une excellente occasion de demander à des représentants de la collectivité de participer au comité de la direction, comme par exemple le maire et les conseillers municipaux, le gérant municipal, les recteurs de l'Université du Nouveau-Brunswick et de la St. Thomas University, un représentant de la chambre de commerce, les présidents des conseils des étudiants, des représentants de la Downtown Merchants Association, ainsi que des membres des milieux culturel et des affaires de Fredericton.

- Ce comité doit bien savoir ce qui manque à la structure du théâtre, car les campagnes de financement dépendront de la vision que l'organisme a adoptée pour l'aspect physique du Playhouse.

VI Plan de gestion du déficit

- Les problèmes de l'organisme sont si graves et ont pris de telles proportions qu'il faudra compter de trois à cinq ans pour renverser la tendance et atteindre une certaine stabilité. Le plan de restructuration et les recommandations connexes en matière de soutien financier ne peuvent en effet se concrétiser en une seule année.

- Nous avons revu le processus budgétaire, les programmes de répartition des coûts et l'analyse des coûts et des dépenses.

- Nous en sommes venus à la conclusion que la direction détient et exerce actuellement un leadership suffisant pour autoriser et contrôler les coûts.

- Le plan de gestion du déficit aura trois obligations :

  a) la gestion de la dette existante;
  b) l'engagement du gouvernement à équilibrer le budget au cours des cinq prochaines années, de pair avec les objectifs de financement de l'organisme par l'administration municipale et la Fondation Beaverbrook;
  c) des projets de marketing mis sur pied par l'organisme pour générer les revenus visés, nécessaires à la viabilité à long terme.

Dette existante

- Notre proposition recommande l'émission d'actions privilégiées ou un effet de remise de dette pour venir appuyer une entente financière avec le gouvernement provincial.

- Nous avons évalué de nombreuses méthodes permettant de redresser la dette non consolidée d'environ 500 000 $, et nous avons conclu :

a) qu'elles n'étaient pas toutes opportunes;
b) que les accords commerciaux habituels ne réussiraient pas sans garanties supplémentaires;
c) la sollicitation de fonds auprès de particuliers ou d'entreprises serait vouée à l'échec.

- Notre recommandation nécessite le soutien du gouvernement provincial, possiblement par le biais d'un emprunt subordonné de 500 000 $ permettant de combler le déficit, emprunt contracté auprès de l'un de ses organismes ou de ses programmes.

- Aux fins de présentation des états financiers, cette contribution financière devrait idéalement prendre la forme d'une injection de capitaux propres. Nous suggérons que l'entente de prêt comprenne certaines dispositions permettant de transformer une créance de rang inférieur en émission d'actions privilégiées, au moment opportun et selon ce qui est permis par le changement des articles de la constitution en personne morale.

- Les actions privilégiées ainsi autorisées et émises comprendraient d'autres clauses restrictives, dont :

a) le droit de rachat à la valeur nominale;
b) l'offre de dividendes non cumulatifs et établis par le conseil;
c) le droit de représentation au conseil;
d) le rachat éventuel établi au taux de 5 % des fonds amassés lors d'éventuelles campagnes de financement, à un maximum d'actions émises et en circulation;
e) une disposition qui donne le droit de remise selon la réalisation des objectifs de revenus et de bénéfices;
f) le soutien financier ainsi fourni devient alors un investissement financier par le gouvernement provincial et devrait être fourni d'ici le 31 décembre 1999.

Engagement envers l'équilibre budgétaire

- Pour soutenir ses activités, l'entreprise doit obtenir un engagement du gouvernement provincial envers l'équilibre budgétaire.

- Cette subvention annuelle devra s'ajouter au soutien annuel donné par la direction des affaires culturelles.

- L'engagement du gouvernement provincial envers l'équilibre budgétaire devrait être accompagné d'un financement pourvu par d'autres organismes de soutien.

- Le tableau des sources de soutien, nouvelles et supplémentaires, se présente comme suit :

Exercice	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Source :					
Gouv. provincial	350 000 $	350 000 $	350 000 $	250 000 $	150 000 $

Adm. municipale	50 000 $	50 000 $	50 000 $	75 000 $	75 000 $
Fondation	25 000 $	25 000 $	25 000 $	50 000 $	50 000 $
Campagne de financement	25 000 $	25 000 $	25 000 $	--	--
Revenus	--	--	25 000 $	75 000 $	150 000 $
Conseil des arts du Canada	--	--	--	--	25 000 $

- L'augmentation du soutien municipal pour aider le financement des coûts d'exploitation des installations est partie intégrante du plan de stabilisation. Actuellement, les résidants de Fredericton ne voient pas les installations données à la Ville comme un lieu de représentation communautaire, mais seulement comme la résidence du TNB. Un soutien financier accru du conseil municipal n'est malheureusement pas envisageable tant que cette situation perdure.

- Le conseil et la direction ont présenté et présentent encore au conseil municipal des demandes d'augmentation du soutien municipal pour un certain nombre d'années afin que le financement offert soit proportionnel à celui offert par les villes de Moncton et de Saint John à leur théâtre respectif.

- Le soutien offert par la Ville de Fredericton jusqu'à présent touchait les taxes foncières, ainsi que l'entretien et le financement des installations. Les subventions qui seront accordées et le financement supplémentaire devront cependant tenir compte du besoin de financer les autres coûts d'exploitation des installations, ainsi que des tentatives de l'organisme visant à créer des installations multifonctionnelles pour les événements communautaires et le divertissement.

- L'ensemble des sources du nouveau financement et des nouvelles recettes précisées forment des objectifs réalistes.

Projets de marketing

- La conclusion d'alliances avec les théâtres de marchés importants grâce aux co-commandites, au partage des revenus, ainsi qu'à la publicité et à la promotion à frais partagés.

- Le calendrier des ventes d'abonnements actuel devrait être évalué en sondant le marché afin d'établir s'il est possible d'améliorer les résultats grâce à une campagne d'abonnement qui aurait lieu juste avant les représentations.

- La tournée faisant escale dans de petits marchés est toujours un aspect important de la compagnie théâtrale. Afin de limiter les enjeux financiers, il est recommandé de revenir à l'ancien marketing des billets, soit par l'entremise de groupes communautaires, afin d'augmenter le nombre de spectateurs. Les groupes participants peuvent se servir des billets pour collecter des fonds en les vendant à leur valeur nominale, mais en profitant d'un rabais. Parmi les organismes que cela pourrait intéresser, mentionnons les clubs « Rotary », les écoles, les instituts féminins, l'Ordre impérial des filles de l'Empire et les clubs « Richelieu ».

- L'utilisation des installations de Fredericton pour accueillir diverses activités n'apportera pas de bénéfices supplémentaires tant que la structure correspondante ne sera pas plus souple. On en tirera cependant une sensibilisation, une utilisation, une acceptation et une participation accrues des résidants de Fredericton, le Playhouse étant ainsi associé au divertissement familial. On doit donc établir des objectifs quant aux activités de location, à la présentation d'événements et aux commanditaires. Faire croître le nombre de spectacles présentés dans le cadre de **« le Playhouse présente »**. Les universités et leurs syndicats étudiants ou leurs écoles de droit peuvent également commanditer des spectacles ou encore une série de conférences.

- Insister sur la coopération accrue du Théâtre Impérial et du Théâtre Capitol dans la planification des tournées et le partage des coûts pour les pièces présentées dans au moins deux des trois villes. Le Capitol a d'ailleurs fait part de son intérêt à approfondir cette idée.

- Établir des coûts moindres de location pour le hall d'entrée ou permettre une certaine souplesse du personnel pour les œuvres de bienfaisance de la région. Bien que la direction doive s'occuper des demandes de ces groupes quand il faut établir les coûts ou la part qui revient au Playhouse, il est nécessaire de le faire pour augmenter la visibilité.

- Accroître la sensibilisation au théâtre grâce à des programmes satellites, plus particulièrement lors de la saison touristique, de pair avec des programmes de promotion municipale.

- Apporter des changements au marketing des billets. L'intérêt pour les abonnements aux séries étant à la baisse, une deuxième campagne de vente est nécessaire pour promouvoir la vente de billets forfaitaires ou celle de billets individuels.

- L'étude du marché permettrait d'utiliser des données cumulées de façon professionnelle pour fixer les prix et établir le calendrier, et viendraient appuyer les publics cibles et le recours aux médias. Il est nécessaire de faire appel à des professionnels pour présenter une image renouvelée et plus attrayante du TNB. Ceci devrait permettre de présenter le TNB comme un organisme provincial et de susciter un intérêt et un sentiment d'unicité chez les gens par rapport à cette compagnie théâtrale vieille de 30 ans.

- Il est vital d'augmenter le nombre de spectateurs pour offrir une ambiance de réussite et un sens d'accomplissement aux commanditaires. Il serait probablement possible d'en augmenter le nombre et de compenser les frais de marketing en offrant plus de billets aux commanditaires, au personnel lié à l'événement, et aux concours à la radio et à la télévision. Il faut également considérer une plus grande utilisation des programmes d'escompte pour les écoles. En ce qui concerne les personnes âgées, on pourrait proposer l'organisation du transport plutôt que les escomptes. Il est nécessaire d'établir ces objectifs pour obtenir une salle remplie à 50-60 % de sa capacité, reléguant cependant les profits au second plan au cours de la période initiale. Il faut prévoir des concours importants plutôt que des efforts de dernière minute fondés sur le nombre de billets vendus, ce qui permettra

d'augmenter le nombre de spectateurs et d'appuyer les prochains efforts de marketing.

- Une activité accrue est nécessaire pour justifier les coûts d'exploitation de la billetterie. On dispose désormais de la main-d'œuvre et des installations nécessaires pour devenir une « **billetterie centrale de Fredericton** ». Quelles ententes peut-on conclure avec le Aitken Centre, avec les universités? Il faut explorer les sources alternatives de revenus pour la billetterie.

- Des changements structurels et une reconfiguration des installations permettront d'obtenir une diversification plus importante des revenus du Playhouse pour la deuxième scène, augmentant ainsi les locations autres que l'auditorium et, peut-être, les locations commerciales d'espace.

VII <u>Rénover les installations/attirer les investisseurs</u>

- Les faiblesses des installations et de l'équipement, ainsi que l'entretien, ne se sont guère améliorés depuis le rapport de Genovese en 1997.

- On peut généralement dire que le Playhouse n'a qu'une fonction. L'isolation, la grandeur des pièces et leur configuration, l'emplacement des bureaux de l'administration au rez-de-chaussée et le manque d'espaces isolés pour la tenue d'ateliers constituent tous des facteurs de sous-utilisation des installations.

- Les installations devraient éventuellement offrir des ateliers isolés, un bureau au premier étage pour l'administration, des salles polyvalentes plus petites de style théâtre aux fins de spectacles ou de location, un foyer commun plus spacieux, un système de chauffage/ventilation amélioré, ainsi que d'autres services.

- Il ne sera pas possible de répondre à ces besoins sans d'abord organiser des appels de fonds correctement planifiés et présidés, et dans le délai d'exécution suffisant pour profiter pleinement des changements prévus pour l'exercice 2002-2003. La planification de cette campagne devrait être mise en œuvre par le conseil dès cette année.

- Entre-temps, on peut conclure un contrat d'entretien systématique auprès d'un entrepreneur externe pour limiter autant que possible le coût des remplacements majeurs.

- Le but de ce rapport n'est pas de sous-entendre que l'investissement est une solution aux problèmes financiers actuels. Nous <u>souhaitons</u> plutôt souligner que l'investissement fait partie intégrante d'un important programme de gestion décennal visant le développement des installations.